

ステイクホルダー重視の企業ミッション

——日本NCR株式会社のケース——

村 上 伸 一

1 序

価値創造の経営管理論(村上, 1999)では、価値創造の経営管理を次のように規定する。「顧客を中心にしてすべてのステイクホルダー／貢献者にとっての価値をひたすら創造することこそ組織の究極の目的であり、その目的を達成する一連の意思決定と活動から成る経営管理が価値創造の経営管理である」(村上, 1999: 245)。価値創造の経営管理論は「理想的構想」と受け止められることもあるが、こうした反応を予想して、「この構想は決して『理想的未来論』ではない」(村上, 1999: 245)と私は述べていた。

その理由として、わが国では従来から、社是・社訓や「経営理念」として明文化されているものに利益追求を掲げる企業が極めて少なく、顧客志向や従業員尊重を掲げる企業は極めて多かった点を指摘した。いうまでもなく理念と実態との乖離という大きな問題はあるが、われわれが示した構想は遠い未来の理想論ともいえない。人類の歴史を振り返れば、たとえそのスピードは甚だ遅々としたものであっても、理念や理想に向かって歩んできた人々は少なくなかったからである。

本稿はこの理念、すなわち経営理念の面に焦点を絞る。日本企業750社の経営理念を掲載する日本生産性本部編『社是・社訓(新版)』(日本生産性本部, 1992)に、われわれが示した構想との近似性に注目すべき経営理念の提示が、1社あった。それは日本エヌ・シー・アール株式会社(以下、「日本NCR」と記

す)の「NCRのミッション(使命)」の提示である。

「経営理念」、「社是」、「社訓」、そして「(企業)ミッション」という言葉が並んだが、これらは企業の存在理由あるいは存在目的を表す概念である。このほかにも、「経営哲学」、「(企業)ビジョン」、「(企業)バリュー」、「経営信条」、「行動規範」など、多様な概念を用いて企業は同様に、なぜ存在するのか、どんな存在なのか、というようなことを明確化しようとしてきた。しかし、これらの定義あるいは概念の相違については、明確な区分が統一的に理解されている状況にはない。

違いは、伝統的な言葉か、比較的最近使われるようになったものか、という普及の時期や、多くの企業で用いられているか否か、という普及の比率ではかなり明確に示され得る。この点からいえば、ミッション、さらにビジョンやバリューは、まだ多くの日本企業では使われていない、比較的最近使われるようになった言葉である。この3つを合わせて、経営活動の根源的原動力という意味で「ドライバー」と呼ぶことがある(アーサーアンダーセン, 1997)。この3つを区分すると、ミッションは企業の存在理由を、ビジョンは願望を、そしてバリューは価値観をそれぞれ表現する。

ミッションをもう少し具体的にいえば、その企業がステイクホルダーに対して持つ使命(アーサーアンダーセン, 1997)と考えられる。ステイクホルダーについては後述するが、企業はステイクホルダーに対して提供すべきものを明らかにする必要がある。それは、具

体的には製品・サービスは不可欠だろうし、抽象的には価値という表現になるう。

本稿の目的は、第1に、価値創造の経営管理論を構想するわれわれが注目すべき、NCRのミッションの内容を分析し評価することにある。

既述の『社は・社訓』は社会経済生産性本部編として第3版(1998)が出版され、日本NCRも掲載された。しかし、そこには「ミッション」はなく、「NCRシェアード・バリュー(shared values)」と名付けられた経営理念が、より区分すれば行動規範が掲載されていた。

そこで本稿の第2の目的は、極めて注目すべきNCRのミッションが見られなくなり、新たな経営理念が同書に掲載されるに至ったNCRの経緯を把握し、その背景を明らかにすることになる。

2 NCRのミッション：ステイクホルダーのために価値を創造する

2.1 NCRのミッション

私が「NCRミッション」を知ったのは、既述のように日本生産性本部編『社は・社訓(新版)』(日本生産性本部、1992)によってであったが、本稿では『価値の創造 Creating Value』というタイトルの日本NCR発行の小冊子により、NCRのミッションを把握する。この小冊子には発行年が記されていないが、NCRミッションはアメリカ合衆国のNCRコーポレーションでは1989年から、日本NCRでは1990年から標榜されているので、1990年に発行されたものと推測される。そこに記されたミッションは、アメリカのNCRコーポレーションが明らかにした「NCRのミッション」の日本語への翻訳である。ページを開くと最初に図が示されている(図-1)。

“Creating Value for Our Stakeholders”
これがNCRのミッションを述べる冒頭の文



図-1 NCRミッション

出所：『価値の創造』日本エヌ・シー・アール株式会社

章であり、日本NCRは、「『会社と関係を有する人々』のために価値を創造する」とした。「利害関係者」ではなく「会社と関係を有する人々」という和訳は、翻訳者の苦勞がにじみ出る stakeholders の名訳であるが、本稿では引用部分を除き、「ステイクホルダー」と記すことにする。

既述の冒頭文章の下に、次の文章が続く。

NCRは、会社と関係を有する人々(Stakeholders)の期待にそのような活動を行うことによってすぐれた業績を達成するため全力を傾注し、繁栄、成長している企業です。会社と関係を有する人々とは、会社の盛衰と関係あるすべての人々を言い、これらの人々のために価値を創造することがNCRの最大の使命です。

NCRは、誠意と細かい心配りをもって事業を行い、会社と関係を有するすべての人々と互いに利益をもたらす持続的な関係を築き上げることが大切だと考えています。

NCRでは、社員一人一人がお客様に心から満足していただけるよう努力して

います。私たちはすぐれた価値を有する製品およびサービスを継続的に提供すべく全力を尽くします。

NCRは社員一人一人の個性を重んじ、社員が創造性と生産性を高め、正しい評価を受け、報いられるような環境をつくっています。

NCRは取引企業を最高の品質とそれにふさわしいサービスを提供するという目標を共に目指すパートナーと考えています。

NCRは営業を行っている世界各地において、地域社会に関心を払う協力的な市民となるべく努力しています。

NCRは投資効率を高める経営を通じ、株主その他の投資家のために価値を創り出すよう全力を尽くしています。

日本NCRの小冊子『価値の創造 Creating Value』には、上記の記述に続いて「NCRの概要」、「目標と戦略」、「伝統的強み」という見出しの下での説明があり、さらに再び「価値を創造する」という見出しが付加されている。「伝統的強み」の中には、「明日の成長は、現在の強み——価値を創造する能力——によっても決まります」と記載されている。「価値を創造する」では、「当社は、顧客、社員、株主、取引企業、金融機関、官公庁その他NCRの盛衰と関わりのあるすべての人々のために価値を創造しています」と述べられ、さらに「当社の価値創造努力の対象となっている人々すべて」をNCRはステイクホルダーと呼ぶことが記されている。

2.2 R.M.KanterのNCR分析：その要約

既述の「価値を創造する」という箇所の最後には、「会社と関係を有する人々に力点を置いた当社の経営に関連し、経営学の著名な学者であり著述家であるローザベス・M・カンター博士（Dr. Rosabeth M.Kanter）に

お願いして、当社が会社と関係を有する人々のためにどのような価値を創造しているか分析し、批評していただきました」と述べられている。そして、その次のページから『『会社と関係を有する人々』のために価値を創造する』と題されたR.M.KanterのNCR分析が16ページにわたり記載されている。以下、その分析を要約するが、「会社と関係を有する人々」はすべて「ステイクホルダー」と記すことにする。

価値を創造するということはステイクホルダーの考え方を重視することだ、とKanterは述べる。彼女によれば、会社の投資家のために価値を生み出す力は、その会社の製品を買ってくれる顧客、会社のために働く社員、その他会社の効率的な運営を可能にするたくさんの関係者のために価値を創造する能力から生み出される。ステイクホルダーを重視する企業にとっては、株主から一般大衆まで社会のすべての人々に奉仕するということが事業を行っている第一の理由である。こうした姿勢は長期的な経済価値を高める。それを明らかにする一例としてKanterは、少なくとも30年間にわたって一般社会への奉仕を社是に掲げて、その理念を実践している会社の利益が年率10.3%の増加を示していたことを挙げている。また、革新的で社員の処遇面でもよく対処している企業であると専門家が認めた45社の財務評価も、同規模の企業よりも優れていたと述べている。

この45社にはNCRも含まれていたというKanterは、ステイクホルダー重視という現在のNCRの姿勢は長い経験、伝統から生まれたものだけに大変信用できると述べ、NCRの歴史を手短かにまとめて記述する。アメリカ合衆国でも古い会社の1つであるNCRは、1884年、ジョン・ヘンリー・パターソンによりNational Cash Register Companyとして創設された。彼は1922年に亡くなるまで、この会社を育て、ステイクホルダーに対する

企業責任を非常に重視した。彼は近代的な販売教育と出来高報酬給のバイオニアであり、都市経営 (city management) という考え方も生み出した。故郷デイトンが大洪水に見舞われたときなど、会社の休業宣言をして全社を挙げて被災者の救援活動に取り組んだ。

パターソンは社員の成長にも関心を持っていた。時代に先んじて積極的に女性を経営に参加させたり、学歴など経歴だけではその実力は分らないというはっきりした考えに基づき、社員の成長を促すような環境をつくり上げるなどした。

顧客とも密接な関係が保たれた。キャッシュ・レジスターは、多くの企業が利用できる最初の近代的な管理装置だった。パターソンは最高級のサービスでユーザーをサポートしなければならないと考え、社員にはハードワークを要求した。ステイクホルダー重視と社員が最善を尽くすことを奨励する環境作りは、今日のNCRでも生きている。

財務内容の良さはすべての基礎になる。企業とその経営者は、地域社会に貢献する財務内容の良い組織作りに基本的な責任を負わなければならない。NCRは長年、株主に報いるために心を砕いてきた。投資家関係担当部長は、会社が株主以外のステイクホルダーのための価値を重視しないとすれば、それは投資家の利益にも反するということを株主はよく理解している、と確信している。NCRの資産利益率と売上利益率はコンピューター業界のトップクラスであるが、こうした成果は株主以外のステイクホルダー、特に顧客なしには達成不可能なものである。

たとえ顧客が要求しなくても、賢明な会社は顧客と密接な関係を保つ。顧客との良好な関係は現在の販売だけでなく、将来の有効な経営や成長にも影響する。満足した顧客は、新しいビジネスの唯一最良の源である。変化する顧客ニーズをタイミングよく知ることにより、生産をより効率よく管理し、無駄と在

庫コストを削減できる。経験上、顧客は技術革新のアイディアの主要な源泉であり、業種にもよるが、これまでの重要な新技術の80%まではユーザーのアイディアから生まれたものである。革新意識の強い高度技術会社がサービスを強調し、ユーザー会をつくり、ユーザーに研究開発プロジェクトへの参加を求め、顧客との直接的なコミュニケーションを重視するのはこのためである。

顧客が会社を自動的にひいきにすることがなければ、顧客のニーズの変化を直接知ることができる関係を通じて、顧客の愛顧を獲得するしかない。

NCRの顧客担当アシスタント・バイス・プレジデントと品質管理担当バイス・プレジデントは、ユーザーがNCRから購入したシステムやサービスから最大の利益を得られるようにし、できるだけ長時間にわたり彼らの投資を保護することがNCRの経営理念だという。技術革新と製品の陳腐化が急速に進むコンピューター業界でこのことを実行するのは容易ではない。2万人のフィールド・エンジニアと4,100人のシステム・エンジニアを擁するNCRは、顧客サービスとサポートの分野で業界のトップに立っている。修理依頼の90%のものについて1時間以内に現場に到着し、所要修理時間をさらに短縮しようというのが新しい目的になっている。

卓越した経営を目指す会社の全般的な品質政策の一環として顧客重視を位置付け、全社員がこれを誇りにすることをNCRは求めている。「社員一人一人がお客様に心から満足していただけるよう努力しています」というNCRの標語がすべてを物語っている。NCRでは、顧客との良好な関係が社員との良好な関係に支えられていることが実感される。

社員は単なる仕事ではなく「キャリア」を、限られた人々ではなくすべての職種の人々に機会を、決定を下す場合のより大きな発言権を、自分達の仕事に対する多くの権限を、そ

して創造的な貢献をするための機会を求めている。教育を受け、より多様化した社員は、より多く主張する社員でもある。社員こそ新しいアイデアをもたらし、創造的な対応を案出して、組織の発展あるいは破局に大きな影響力を持つ者なのである。製品、販売、技術プロセス、仕事のやり方、何でも革新は機械ではなく人間が作り出すものである。革新が戦略的武器であり、変化が事業の常である知識集約型の産業においては、とりわけ知的資本の蓄積こそ最も大切な資産である。したがってエクスレイNCR会長のいうように、「毎日出勤してくる社員が会社の最大の資産」であり、「社員の啓発を会社の営業活動の不可欠な部分とする」ことが重要なのである。

会社が社員をどの程度重視しているかを評価する場合、Kanter は会社が社員に与えている技能向上やチャレンジなどの機会の程度、仕事を進める上での手続きや規則の煩雑さ、意見を述べる権限の程度、を調べるという。この点、NCRは社員の報奨と啓発が確実に行われるよう力を入れているように見える、と彼女は述べている。NCRは社員の専門知識を確実に引き出すために、全社的な権限の委譲に力を注いでいる。社員はアイデアを実施に移し、それを会社に認めてもらい自分の功績にすることができる。「NCRは常に向上の機会を求めています」とはエクスレイの言葉である。

NCRは取引企業と積極的な関係を築き上げる方策を確立しようとしている。緊密な協力関係を維持するだけでなく、各種の技術契約を結ぶなど、お互いが他社の長所および経験から利益を得られるように心掛けている。

以上、ステイクホルダーのことを考えるとはどういうことなのか、それがなぜビジネスにとってよいのか、ということを書いてきたとまとめる Kanter は最後に、次のような断りも付加している。それは、ステイクホルダー重視が全員一致による意思決定ではないこと、

そしてステイクホルダーの希望をすべて満たすものではないということである。

彼女によれば、ステイクホルダーの意見を聞き、ニーズを考慮し、その考え方に基づいて意思決定することは、マネジャーの責任を放棄したり気ままな決定を下したりすることを意味しない。有能なマネジメントは、企業全体にとっての最善の決定を下す。ステイクホルダーのニーズに応えることと、企業にとってよい決定を下すことは矛盾せず、ステイクホルダーは相互作用し合い利害が重なり合っていることが多い。

例えば、顧客は低価格を望み、社員は高賃金を望む。これは、ステイクホルダー同士の利害が相反していると同時に互いに利害が絡み合っていると捉えられる。株主は高収益と成長の手段としての生産性および技術革新と利害関係を持っている。社員は職務経験を深めることと利害関係を持っている。NCRが属する業界の顧客は、機器への投資を継続的なサービスで守ってくれることと利害関係を持っている。したがって、NCRが事業を継続し、技術革新に必要な資金を得るための利益を得ることを期待している。取引企業は得意先の成長と財務内容に利害関係を持っている。地域社会は生活水準と利害関係を持ち、その一部として雇用を生み出し、慈善活動を支援できる企業と利害関係を持っている。

これらの利害関係では矛盾や妥協、意見の相違や挫折は避けられないが、企業経営がうまくいって財務内容がしっかりしていれば重大な矛盾は生じない。NCRは深刻な矛盾が生じない水準に業績を維持している。さらに、ステイクホルダーが公平かつ適切な処遇を受けていれば、たとえ短期的に妥協が必要であっても、それにより全体の関係が傷つくことはないというNCRは理解している。

したがって、NCRの第1の仕事は「富の創造」になる。ステイクホルダーのニーズと利益を考えてきていけば、信頼を築くことが

できる。優秀な会社は貴重な時間を敵との戦いに浪費せず、ステイクホルダーを味方にして問題解決法と一緒に考える。会社が前進するにつれ、ステイクホルダーのニーズに応えることは予想外の見返りがある投資の一つであることが分かる。これは特に変化を克服しなければならない時代にいえることである。

以上が R.M.Kanter の NCR 分析の要約である。

3 NCR ミッションの分析と評価

3.1 ステイクホルダー定義の分析

「NCR ミッション」では、ステイクホルダーは、「会社の盛衰と関係あるすべての人々」と定義される。さらに、「当社の価値創造努力の対象となっている人々すべて」ともいわれる。具体的には、「顧客、社員、取引企業、地域社会、株主」が主要なステイクホルダーとされるが、さらに「顧客、社員、株主、取引企業、金融機関、官公庁、その他」とも示されている。

それは広義の定義であるが、ステイクホルダー理論のランドマークを示したと評価される Freeman (1984) の定義ほど広くはない(詳しくは、村上, 2000)。Freeman (1984) は幾つかの企業はテロリスト集団までステイクホルダーと数えなければならないとまで述べたが、この点は NCR の上記 2 番目の定義、すなわち「価値創造努力の対象となっている人々すべて」という定義で斥けられる。「価値創造努力の対象」という定義を「会社の盛衰の関係者」というよく知られた定義に重ね合わせて、具体的なステイクホルダーを特定することにより、広すぎる定義を避け得た NCR のステイクホルダーの定義は高く評価できると私は考える。しかし、テロリスト集団は排除できても、今度は例えば、地域社会を含めないような可能性も生じるわけで、完全な定義、完璧な特定への道は険しいことには変わりがない。

3.2 ステイクホルダー・マネジメントの分析：Kanter の NCR 分析に対する評価

R.M.Kanter は、ステイクホルダー・マネジメントの要諦は企業の富の創造にあると述べる。彼女によれば、ステイクホルダーの利害関係は矛盾や妥協、意見の相違や挫折が避けられないが、企業経営がうまくいって財務内容がしっかりしていれば重大な矛盾は生じないという。そして NCR は深刻な矛盾が生じない水準に業績を維持しているから、ステイクホルダー・マネジメントに成功すると彼女は考える。「上げ潮の時は万事うまくいく」というケネディ大統領の考え方と、解決困難な矛盾が起こらない水準に業績を維持するような NCR が力を入れていることとは、大きな共通点があるというのである。つまり、価値創造の根源に経済的価値の創造を置くのである。

ステイクホルダー理論から見れば、Kanter は明らかにステイクホルダー・マネジメントに対して用具的アプローチ (Donaldson & Preston, 1995) を採用している。ステイクホルダー・マネジメントと伝統的な企業目的(例えば、収益性、成長)との間の関係を考えているのである。また、「ステイクホルダーのニーズに応えることは予想外の見返りがある投資の一つ」というように見返りを前提に置いているが、こうした考え方は経営倫理論では Nash (1990) のいう「経営倫理の啓発的自己利益モデル」に近い。

要するに、Kanter の思考の基盤には経済的価値・富の創造、最大化がある。それは、企業のいわば本能的な欲求、根源的な目的というよりも、避けられないステイクホルダー間の利害をめぐる矛盾や妥協、意見の相違や挫折を深刻で重大なものにしない唯一のモデルイターとして不可欠と考えられるのである。利益を事業活動の目的ではなく結果と考える Drucker (1954) は、事業活動の唯一の結果

測定尺度として、そして将来の損失危機回避手段として利益を捉えた。Kanterの思考は、ここに新しい見方を付け加えたことになる。

もちろん、Kanterの考えが生まれる思考パターンそのものは何も目新しくない。Taylor (1911) は、労使の利害は対立せず、互いの繁栄が必要であると考えた。科学的管理法の本質は労使双方に精神革命を起こすことだと彼は考える。精神革命とは剰余金の分配をめぐる労使が争う必要がないくらいに、剰余金を増大させることに双方が注目を転ずることだった。そのためには敵対よりも協力が必要なのだと説いた。ここには労働者と使用者しか登場しない。しかし、いうまでもなく今日のステイクホルダー概念に両者とも含まれる。分配をめぐる争いは、分配される対象たる財的資源の増大によるそれぞれの分配額の増大によって、消滅させたりその深刻度を低下させたりできる。元をたどれば、このような思考パターンはTaylorのオリジナルでもないだろうと推測される。人間モデルは経済人モデルである。これはわれわれに極めて大きな問題を提起する。

Kanterの議論は、当該企業の利益が少ないほど、ステイクホルダー間の利害対立が深刻化すると捉えられよう。これは一見経済人モデルに基づく自然な思考と考えられるかもしれない。しかし、たとえ自分に有利に進展しても分配額は僅かであるとほぼ予想できる利益をめぐる、多大の諸コストをかけて激しく争うことは全く見合わないと思えるのが、経済合理性をその行動原理とする経済人なのではないか。むしろ分配額がかなり見込めて初めて、その獲得のために諸コストをかけるといのが、経済人の典型的行動であるというようにも考えられるのではないか。

あるいは、経済的価値・富が少ない企業ほど、ステイクホルダーからの支持が必要なのではないか。したがって、そこではステイクホルダー・マネジメントが最も意識され重視

されるはずだ。逆に、経済的価値が多い企業は、それほどステイクホルダーの支持を必要としないのではないか。あるいは、富が増大していくほど、その企業はステイクホルダーからの支持の必要性に鈍感になっていくのではないか。私には、そうした傾向は半ば必然とも考えられる。したがって、ステイクホルダー・マネジメントそのものへの関心が薄らいでいくのではなからうか。吟味を要する経済人モデルから構成されるKanterの議論は、「金の切れ目が縁の切れ目」といった世俗的常識ストーリーのようにも捉えられ、ステイクホルダー・マネジメントの神髄に触れているものとは断ぜられない。

繰り返すが、経済的価値・富の創造にステイクホルダー・マネジメントの要諦を見る点に、Kanterの考え方の特徴がある。では、利益の増大のために何が必要なのか。かつてTaylorは能率を説いた。Kanterはどうか。当然、能率は認め、さらに彼女は、株主から一般大衆まで含む社会への奉仕を理念に掲げ実践している会社が長期的な経済価値を高めると考える。また、革新的で社員に適切な処遇をしている会社の財務評価も高いという認識を示している。その根拠は、期間を30年にするなど限定条件下での会社の実態調査結果である。まさに彼女はステイクホルダー理論における用具的アプローチを採る。ステイクホルダー・マネジメントが、経済的価値・富を創造し増大させるのである。そしてステイクホルダー・マネジメントを成功に導くのは、経済的価値・富の創造、増大なのである。

ステイクホルダー・マネジメントと経済的価値は、相互にサイクル状に作用しながら発展し、スパイラル状の展開を見せるということなのだろう。極めて単純明快な反面、あまりに単純すぎる説明とも私の眼には映る。Kanterは実態調査の詳細を明らかにしていないが、第1に、実態調査の諸限定条件の問題は指摘されよう。例えば、調査対象会社や

期間を拡大したらどうなのか、といった疑問は誰も抱くものだろう。第2に、ステイクホルダー・マネジメントと経済的価値、両者のサイクル状の相互作用のメカニズムが明らかにされていない、という批判をせざるを得ない。その欠落のため、意味が分からずにお経を唱えるようで、研究というよりむしろ信念あるいは信仰の世界に人々を誘うような面が見られる。

ただし、以下の点は評価できる。すなわち、「優秀な会社は貴重な時間を敵との戦いに浪費せず、ステイクホルダーを味方にして問題解決法と一緒に考える」という主張である。Kanter (1989) は「敵対的スタイル」から「友好的ないし協調的スタイル」を強調するが、80年代を代表する経営戦略論と評される競争戦略論 (Porter, 1980) への批判を組み込んだステイクホルダーに関する議論であり、評価できる。

この点に関連して、彼女は「ステイクホルダーのニーズと利益を考えてきていけば、信頼を築くことができる」と述べている。ここに至り、富をすべての源泉とする Kanter の主張はやや揺らぐ。しかしながら、信頼を築くのは「ニーズと利益」であり、Kanter がステイクホルダーを基本的に経済人モデルで捉えていることには変わりはないと考えられる。それでは、表層的で一面的な理解しかできないのではなかろうか、というのが私の根本的な疑問なのである。

経済的利害のみをステイクホルダーの行動原理とすれば、そのマネジメントを考えるステイクホルダー理論の考察領域は極めて狭いものとなろう。ステイクホルダー理論は道徳律間のコンフリクトも射程に入れた、経営倫理論の中心的理論の1つでもある。彼女は「ステイクホルダーが公平かつ適切な処遇を受けていけば、たとえ短期的に妥協が必要であっても、それにより全体の関係が傷つくことはない」とNCRは理解している」と解説し

ている。確かに公平や適切さは重要である。信頼の基盤である。しかしながら、何よりも重要なのは、ステイクホルダーのニーズには非経済的価値が含まれるということなのである。⁽⁴⁾

こうした最重要面を看過して、経済的利害のみでステイクホルダー・マネジメントを論ずると、結局、利益極大化を目的とする旧態以前の企業モデルが透けて見えてくるだけで、何のためのステイクホルダー・マネジメントなのか、ということになってしまう。経済人モデルのみでは、ステイクホルダー理論は基本的に成立しないといってもよいほど、狭い理論領域に押し込められてしまう。結局、Kanter の議論がその基盤において経済的価値に偏重していることが、私に幾つかの疑問を提起させるのである。

4 NCRシェアード・バリュー登場の経緯と背景：ミッションとの関係

既述のように、『社是・社訓』の第3版 (1998) には「ミッション」はなく、「NCRシェアード・バリュー (shared values)」と名付けられた経営理念が掲載されていた。なぜ極めて注目すべきNCRのミッションが見られなくなり、新たな経営理念が登場することになったのだろうか。以下では、(1) シェアード・バリュー登場の事実経緯をたどり、(2) ミッションとの関係からシェアード・バリューを分析し、それらを踏まえて、(3) ミッションが見られなくなり、シェアード・バリューが高く掲げられることになった背景を明らかにする。

4.1 NCRシェアード・バリュー登場の経緯

「シェアード・バリュー」登場の経緯をたどるには、NCRにとって実に大きな事件となるAT&Tの買収から始めなければならな

い。栗田（1998）によれば、地域電話会社の剥奪と引き換えにコンピューター産業と海外事業への進出権を手にしたAT&Tの買収行動に防衛しきれず、1991年、NCRは社名はそのままAT&Tの買収に応じた。15年間NCRを率い発展させてきたエクスレイ会長兼CEOは去り、代わって日本NCR会長を7年間勤めたこともある生え抜きのギルバート・ウィリアムソンが会長兼CEOに就任した。

AT&Tは9,000人のデータ・システム部門を解体して、その内2,500人をNCRに移籍した。NCRは1993年には22億ドルもの赤字を出し、1994年にはAT&Tグローバル・インフォメーション・ソリューションズ（GIS）・コーポレーションに社名を変更した。これを受け、同年日本NCRも「日本AT&T情報システム」に社名変更した。1995年、オランダの巨大企業フィリップス・エレクトロニクスからAT&TのR. アレン会長によってスカウトされたラズ・ナイバークが、赤字一掃を約束して会長兼CEOに就任。しかし、AT&Tは今度はコア・ビジネスに徹すべきだと方針を大きく転換し、GISを資本関係のない企業として分離独立させることにする。1996年、GISはNCRコーポレーションに社名変更し、日本AT&T情報システムも日本NCRという元の社名に変更した。この年には、ナイバークは53,800人いた社員を38,000人に減らすなどしてコストを削減し、赤字縮小に励んだ。1997年、NCRはニューヨーク証券取引所に株式を再上場。新生NCR誕生後もナイバークは引き続き会長兼CEOを務め、黒字復帰を目指しコスト削減による赤字縮小に取り組む。

NCRはAT&Tに5年間かきまわされ、財務面でも赤字に苦しんだ。しかし、無駄な5年間でもなく、ネットワーク・テクノロジーを始め強力なAT&Tの通信技術を学ぶなど得たものも小さくなかったようだ（栗田、

1998）。

以上のような経緯で、経営理念の面でもNCRはAT&T買収の影響を受ける。NCRコーポレーションでは1989年から、日本NCRでは1990年から標榜されていた「ミッション」も、この影響から免れることはできなかった。

経営理念面での大きな変化は、AT&Tとの合併後に行動規範が示されたことである。それはNCRの分離独立に伴い失われたが、それに代わるような行動規範をNCR独自に定めようとした結果生み出されたのが「シェアード・バリュー」なのである。それは、1997年に日本NCRを始め、世界の各地域から行動規範（指針）作成のための代表者も参加して、半年程かけて練り上げられ、CEOなどをメンバーとする「NCRリーダーシップ・チーム」で決定された⁽⁵⁾。

では、ミッションは廃止されたのか。シェアード・バリューに取って代わられたのか、というところでもないのである。日本NCR広報室によれば、ステイクホルダーの価値創造のためのシェアード・バリュー、という位置付けなのである。⁽⁶⁾

この点、やや理解しにくいかもしれない。そこで、ミッションとの関係からシェアード・バリューを分析してみよう。

4.2 NCRシェアード・バリューの分析

日本NCRの社員が持つ名刺入れに入る大きさのグリーンのカードの表紙には、「NCR SHARED VALUES」と記されている。中には「私達NCR社員は、NCRシェアード・バリューに基づいて行動し、決断することによりビジネス目標を達成します」と最初に書かれている。その下に次の5項目が記載されている。

お互いの尊重

私達の仕事の関係はお互いの信頼と尊

敬に基づいています。優れた成果を出すために、個々の違いを尊重しつつ文化の違いや組織の境界を越えてチームワークを発揮します。お互いにオープンに、率直に話し合い、このチームワーク精神をビジネス・パートナーやお客様および地域社会とも分かちあっていきます。

カスタマー・フォーカス

私達はお客様のニーズを常に理解し、予測することで業界で一番貢献できる企業となるよう力を尽くします。お客様の期待に十二分に応える品質、創造力そして価値を常に提供し、長期的な信頼関係を築いていきます。

高い倫理基準

私達はすべてのビジネスを倫理基準に則って誠実に遂行します。約束を守り、過ちは正直に認めます。NCRの社会的評価を築くのは社員一人一人の行動です。私達はNCRの名を信頼に値するものにします。

エクセレンスの追求

私達は妥協することなく最高を追求していきます。常に高い品質目標を掲げ、絶えず改善するために協力しあいます。私達は創造性を大切にし、成長を目指す文化を推進します。業界で一番になるためにプロセスやアイデア、製品およびサービスに革新性をもって取り組みます。

成果に対する責任

私達一人一人が会社の発展に責任を持ちます。私達に任せられた資源を有効に活用し成果を出していきます。会社の利益は、お客様のために新しいソリューションを開発し、社員と会社にもいろいろな機会を生み出し、株主の信頼に報いるための源泉だと考えます。このために私達はシェアード・バリューのすべての項目に基づいて行動します。

以上が「NCRシェアード・バリュー」の内容である。これを「ミッション」との関係から分析してみよう。

「お互いの尊重」には、「チームワーク精神をビジネス・パートナーやお客様および地域社会とも分かちあっていきます」と述べられている。ここには、ステイクホルダー重視のミッションとの密接な関係が示されていると判断できる。ステイクホルダーの中でも顧客に対して特に「カスタマー・フォーカス」が掲げられているが、ここはミッションとの関係性を示すというよりも、むしろミッションの精神の増強が図られたと見てよい。「高い倫理基準」は、社員への価値創造というよりも、社会に対する社員の行動規範が示されている。「エクセレンスの追求」は、「すぐれた価値を有する製品およびサービスを継続的に提供すべく全力を尽くします」というミッションの内容の具体化であると捉えられる。「業界で1番」という競争の視点が明示的に盛り込まれるなど、ミッション形成時期よりもNCRが厳しい状況下に置かれているという背景が見て取れる。同じことは「成果に対する責任」でも見られる。ただし、利益こそすべての源泉という主張は、R.M.KanterのNCR分析に見られるもので、ミッションの基本的な継承と捉えられると私は考える。

いうまでもなく、これはNCR社員の行動規範を示すものである。社員は無論、重要なステイクホルダーであるが、他のステイクホルダーと比べると特殊な地位を占めている。ステイクホルダー概念の創始者の一人とされるBarnard (1938) によれば、組織効用の余剰の確保という組織自体の目的を認め、それを達成すべく組織的な意思決定を行うという点で、経営管理者と一般従業員は他の貢献者と異なる。Barnard (1938) のいう組織効用には非経済的価値も含まれるが、Kanterの解説によれば、NCRは経済的価値・富の創造をステイクホルダーのための価値創造の源

泉と捉えてきた。この源泉の創造・増大に取り組む社員の顧客志向や責任、倫理などを行動規範として定めたものが「シェアード・バリュー」なので、当然、協働の一員というよりも、それへの貢献義務のような面の方が強調される結果になっている。

貢献の対価としての社員の誘因なり権利の面がほとんど示されなくなったのは、NCRが厳しい財務状況下に置かれたという背景を示すものだろう。

4.3 シェアード・バリューへの経営理念移行の背景

C.E.エクスレイ会長率いるNCRは1984年と85年に、売上高純利益率をIBMを除くメイン・フレームワーク・メーカー5社の内最高の7%以上に維持することに成功した(栗田, 1998)。1976年にライバル・メーカーのバロース上級副社長だったエクスレイをNCRが引き抜いて社長にしたのは、正しい判断だった。「ミッション」はエクスレイ会長の絶頂期に形成され、既述のように、米国NCRでは1989年から、日本NCRでは1990年から標榜された。

既述のように、R.M.Kanterは企業経営がうまくいって財務内容がしっかりしていればステイクホルダー間の重大な矛盾は生じないと述べた。そしてNCRは深刻な矛盾が生じない水準に業績を維持しているから、ステイクホルダー・マネジメントに成功すると彼女は考えた。「上げ潮の時は万事うまくいく」というケネディ大統領の考え方と、解決困難な矛盾が起らない水準に業績を維持するようNCRが力を入れていることとは、大きな共通点があるというのである。

しかしながら、ミッション成立直後の1990年12月に、AT&TはNCRに目を付け買収にとりかかる。1991年にNCRはAT&Tに買収され、その後赤字を続け苦境に陥った。したがってKanterに従えば、ステイクホル

ダー間に重大な矛盾が生じ、ステイクホルダー・マネジメントは失敗することになる。

Kanterに従えば、NCRはミッションを廃止するか、少なくとも高く掲げない方がよいということになる。NCRは後者を選んだ。そして、ミッションでも価値創造の根源に経済的価値の創造を置いていたが、組織固有の目的を認め、それを達成しようとするステイクホルダーの一員たる社員に、「利益はすべての源泉」として行動規範を定めたのである。

したがって、『社是・社訓』(1998)に「ミッション」はなく、「シェアード・バリュー」が掲載されるようになったのは、NCRの理念形成の根本思考に関してKanterに従えば、自然な流れということになる。既述のように、シェアード・バリューは必ずしもミッションに代わって、新たな経営理念として登場したのではなく、ミッションのためのシェアード・バリューという位置付けである。この点はシェアード・バリューの分析からもある程度は理解されよう。しかし、ステイクホルダー・マネジメント成功の源泉とKanterやNCRが考えた経済的価値・富が失われたのだから、それを確保するために、まず第1に社員が奮起しなければならない。そのため行動規範にスポットライトが当てられなければならない。このような考えが生まれたことは、従来のNCRの論理と一貫性は持ち、根本的な矛盾はないと考えられる。しかも、すでに分析したようにシェアード・バリューには、ミッションの強調的側面も一部に含まれているのだから、経営理念の主役の座の交替は比較的スムーズに進行したと推定される。

『社是・社訓』(1998)には「ミッション」はなく、「シェアード・バリュー」が掲載されていた。その背景の主因として以上に、財務状態の悪化、すなわち成功から失敗へ滑り落ちたことが挙げられる。シェアード・バリューが登場し、ミッションに代わってNCRの経営理念の主役の座についた背景を突

き詰めれば、A T & T による買収、合併に尽きる。

5 結

本稿では、第 1 に、ステイクホルダーのための価値創造の経営管理を考える上で、極めて注目すべき先端的な内容を持つ「N C R のミッション」を分析し評価した。ステイクホルダーの定義は優れたものと評価した。R.M.Kanter のこのミッションにかかわる N C R 分析に関しては、ステイクホルダー・マネジメントについての基盤的考えに疑問を提示した。

このミッションは、1998年に出版された『社は・社訓（第3版）』では見られなくなり、「シェアード・バリュー」と名付けられた経営理念が掲載されていた。そこで本稿では、第2に、シェアード・バリュー登場の経緯を把握し、シェアード・バリューの分析を行い、ミッションに代わって新たな経営理念が同書に掲載されるに至ったN C Rの背景を明らかにした。

N C R ミッションはA T & T 買収という地獄に落ちる直前のエクスレイ会長のマネジメントの成功時期の産物だった。ミッション成立直後の1990年12月に、A T & T はN C R の買収にとりかかり、1991年合併手続き完了。その後N C R は経済的苦境に陥る。1995年、赤字一掃を約束して、A T & T 会長にスカウトされたナイバーグが会長兼C E O に就任。N C R 復活後もトップに就く彼は1996年には、社員の3割を減らすなどしてコストを削減し、赤字縮小に励む。こうした状況下で生まれたのが、1997年の新生N C R と共に生まれたシェアード・バリューだった。

天国で生まれたミッションは、地獄に落ちて影が薄れる。N C R の1990年代の経営理念の実質上の「交替」に関するストーリーは、A T & T の買収により生まれた。

本稿はN C R の経営理念に関するケース分

析を通して、「ステイクホルダーのための価値創造」というミッションが、より巨大な企業による買収という資本攻勢を起因にして実質的に衰退したことを明らかにした。また、われわれが考える価値創造の経営管理という概念(村上, 1999)との類似性ばかりでなく、差異も明らかにした。

ただし、明らかにされた「差異」は、今後検討されなければならない。このN C R のケースは、ステイクホルダーのための価値創造というミッションは財務状態の悪化により、実質的に代表的な経営理念の地位から下ろされたことをわれわれに教えた。これは「利益がすべての源泉」、「財務的に成功していればステイクホルダー・マネジメントはうまくいく」と考えるKanterの思考を裏付けるものと受け止められるかもしれない。N C R のケースの一般普遍化は可能なのだろうか。

私も経済的価値を軽視はしないが、非経済的価値に大きく注目する点で、Kanter, さらにその考えに同調したと考えられるN C R 経営陣の基本的な考え方とは異なっている。経済的価値のみに焦点を絞ったからこそ、N C R ミッションは事実上萎んでしまったのではないかと私は考える。このケースはむしろ、金銭的利益をその思考の中心に置くKanterの誤りを示すものではないのか。カネだけを基盤に置いては、ステイクホルダー・マネジメントはうまくいかないのではないのか。

これは私に突き付けられた今後の大きな課題である。このほかにも課題は存在する。例えば、「革新が戦略的武器であり、変化が事業の常である知識集約型の産業」(Kanter)に属するN C R のケースではとりわけ、イノベーションに関する最新のマネジメント研究などによって、「ステイクホルダーのための価値創造」というミッションに対するより深い分析が可能になるかもしれない。別稿で論じたい。

最後に、日本NCR株式会社の最近の動向に若干触れて稿を閉じたい。1920年に「日本金銭登録機」として創立された外資の名門企業・日本NCRは、第2次大戦後も発展を遂げた。1950年代に活躍した元営業マンは、大手都市銀行の3倍以上の年収を得るほどだったと述懐している⁽⁸⁾。

しかし、AT&Tの買収後、経済的苦境に陥り、98年12月期決算で26億円強の、99年12月期決算では10億円強の営業損失を出し、99年も危機的状況が続いた。朝日新聞（1999年8月14日）によれば、「関連会社への転籍を拒否した見せしめに配置換えされ仕事らしい仕事も与えられない」と社員69人が8月13日、日本NCRを相手取り、配置転換命令無効と元の職場の地位確認、一人当たり100万円の損害賠償を求める訴訟を東京地方裁判所に起こした。同紙によれば、この配置換えは、別会社化した保守サービス部門への転籍を賃金が約3割減るとして拒否した社員に対して行われたという。2000年4月には田中稀一郎から上田寿男に社長が交替。M.R.ニューパーク代表取締役会長の下、上田新社長は業績の改善、黒字化を狙う⁽⁹⁾。

日本NCRは1964年以来、東京証券取引所および大阪証券取引所に上場してきたが、2000年1月1日から監理ポストに割り当てられ、整理ポストを経て、同年6月30日に上場が廃止された⁽¹⁰⁾。同社によれば、これは業績に起因するものではなく、米国NCRが100%子会社にすべく日本NCR株式の公開買付を行い、1998年12月には発行済株式総数の97.5%を所有することになったため、少数特定者持株比率および株主数に関する上場廃止基準に該当したことによるものであるという。

〔注〕

- (1) 私は1999年11月22日に日本NCR本社（東京都港区赤坂）を訪問し、会長補佐・野間口貴子氏と広報室専任マネジャー・関谷

守弘氏に経営理念全般にわたるインタビューを実施した。御二人には、多忙な折に長時間にわたりインタビューにご協力いただき、貴重なお話をしていただいた。ここに心からの謝意を記すものである。

その際、米国のNCRコーポレーションの98年度アニュアル・リポートや日本NCRの様々な資料も御提供いただいた。この『価値の創造』という小冊子も提供いただいた資料の内の1点である。

- (2) 広報室専任マネジャー・関谷守弘氏からのEメール（1999年11月9日）による。
- (3) 執筆は文面から1987年頃と認められる。
- (4) 例えば、私もパロアルトで腐った豆腐を買ってしまったが、ホールフーズ・マーケットという自然食品スーパーは、有機農法、リサイクル、動物愛護、人権擁護を標榜する（森，1998）。顧客や株主はそうした姿勢に共鳴するのである。あるいは、北海道国際航空（AIR DO）の多くの株主も、一儲けしようというのではなく、創業のフロンティア・スピリットに夢を託したいと思った人々であろう。
- (5) インタビューさせていただいた会長補佐・野間口貴子氏は、この「シェアード・バリュー」作成メンバーの一人である。
- (6) NCRの資料によれば、NCRでは「戦略ピラミッド」という概念が提示されている。ピラミッドの最上層に「ビジョン」、2番目に「ミッション」、3番目に「バリュー」、4番目に「目的」、5番目に「戦略」、6番目に「テクニカル・ビジネス・プラン」、最下層に「アソシエイツ」と呼ばれる社員が置かれている。さらに、最上層から最下層まで貫通する形で「クオリティ・マネジメント・システム」と「ビジネス・プロセス」が示されている。ただし、ここでの「ミッション」の内容は、本稿の考察対象の「NCRのミッション」と同じではない。したがって、「シェアード・バリュー」と「NC

Rのミッション」ととの関係を次に検討しなければならないのである。

- (7)『社是・社訓』の第3版(1998: 282-283)での「NCRシェアード・バリュー」の内容には若干誤植がみられる。
- (8)佐竹廣夫「創意・工夫・実行」朝日新聞、2000年3月18日夕刊「ビジネス戦記」記事。
- (9)『日経ビジネス』2000年4月17日号。
- (10)「プレス・リリース、2000年1月12日」,「当社株式に関するお知らせ、2000年6月30日」など。いずれも、日本NCRホームページ(<http://www.ncr.co.jp/>)。なお、1999年度決算についても、ホームページで公開されている。

〔参考文献〕

- アーサーアンダーセン・ビジネス・コンサルティング 1997,『ミッション・マネジメント』生産性出版。
- Barnard, C.I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA:Harvard University Press. (山本・田杉・飯野訳『新版・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968。)
- Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Drucker, P.F. 1954. *The practice of management*. NY: Harper & Brothers. (現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 1965。)
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Kanter, R.M. 1989. *When giants learn to dance*. NY: Simon & Schuster. (三原淳雄・土屋安衛訳『巨大企業は復活できるか』ダイヤモンド社, 1991。)
- 栗田昭平 1998,『消費者主権時代のコンピューティング』コンピュータ・エージ社。
- 森孝之 1998,『「想い」を売る会社』日本経済新聞社。
- 村上伸一 1999,『価値創造の経営管理論』創成社。
- 村上伸一 2000,「ステイクホルダー理論の基本問題」『北星論集(経済学部)』第37号, 19-32。
- Nash, L.L. 1990. *Good intentions aside: A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 日本生産性本部(編) 1992,『社是・社訓(新版)』日本生産性本部。
- Porter, M.E. 1990. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. NY: Free Press. (土岐・中辻・小野寺訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1992。)
- 社会経済性本部(編) 1998,『社是・社訓(第3版)』生産性出版。
- Taylor, F.W. 1911. *The principles of scientific management*. NY: Norton. (上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短大出版部, 1969。)

(1999年度北星学園大学特別研究費による研究)